

## **GESTÃO DE PESSOAS, ÉTICA E SUSTENTABILIDADE**

**Soraia Aidar, Universidade Federal de Catalão (UFCAT), Catalão, Goiás.**

(soraiaaidar@gmail.com)

**Prof. Dr. Vagner Rosalem, Universidade Federal de Catalão (UFCAT), Catalão, Goiás.**

(vagner@ufg.br)

**Gracilene de Oliveira Pereira, Universidade Federal de Catalão (UFCAT), Catalão, Goiás**

([gracilene.gop@hotmail.com](mailto:gracilene.gop@hotmail.com))

**Yuri da Silva Vaz, Universidade Federal de Catalão (UFCAT), Catalão, Goiás**

([yuridsv@hotmail.com](mailto:yuridsv@hotmail.com))

***Resumo:** Muitas vezes, quando nos deparamos com questões relacionadas ao campo da ética, tendemos a reduzir o seu significado à boa vontade, abandonando a consideração da ética como fator chave na gestão das organizações. Abordar a ética é importante, não só pela necessidade de tomar decisões e orientar as ações com base em princípios objetivos e contundentes, mas também pelos múltiplos benefícios que um trabalho sustentado e consistente visa incluir a ética como uma área de gestão digna de gerenciamento. Para isso, é necessário assumir tarefas relacionadas à inclusão da ética em todas as áreas que fazem parte da gestão de pessoas dentro da empresa. Este artigo está orientado para a análise destas questões e propõe, especificamente em relação à gestão de pessoas, medidas que devem ser tomadas com vista a consolidar a sustentabilidade na cultura organizacional, integrando os valores e princípios. Foi realizada uma revisão da literatura e os dados interpretados pelo método qualitativo. Concluiu-se que considerar a ética como questão de gestão implica assumir a responsabilidade de construir um futuro melhor para os colaboradores, para a própria organização e para a sociedade em geral.*

***Palavras-chave:** gestão de pessoas, ética, sustentabilidade*

### **1. INTRODUÇÃO**

Um dos problemas das organizações que assumiram a missão de trabalhar a ética é como consolidar os resultados obtidos pelos processos implementados, uma vez que a construção de valores no domínio da cultura organizacional implica a sua sustentabilidade a longo prazo, independentemente das vontades das pessoas. Embora a existência de um Código de Ética seja a expressão de valores e princípios compartilhados na comunidade organizacional, sua utilidade é limitada por diversos motivos e não garante por si só a sustentabilidade dos resultados. Por isso, é necessário adequar as estruturas de gestão para que a ética se integre de forma efetiva e permanente à organização e às suas práticas (TEIXEIRA et al, 2018).

Este artigo está orientado para a análise destas questões e propõe, especificamente em relação à gestão de pessoas, medidas que devem ser tomadas com o objetivo de consolidar a sustentabilidade organizacional, integrando os valores e princípios promovidos pela cultura organizacional.

A construção de meios para a integração da ética à organização, implica o desenvolvimento de dois fatores-chave da estrutura organizacional. Por um lado, o que se relaciona com a estrutura de gestão de pessoas e, por outro, o que se refere especificamente à gestão do comportamento, variável que deve ser formalmente incorporada no espectro da gestão. No que se refere à gestão de pessoas, verifica-se que as políticas atuais adotadas por muitas empresas brasileiras são insuficientes para dar

às organizações uma perspectiva ética, que prioriza a promoção dos valores morais como elemento-chave do conjunto de valores organizacionais.

Nos processos de recrutamento e seleção, muitas empresas não levam os valores em consideração, o que pode gerar problemas de integração ética do colaborador com a empresa. Por outro lado, as empresas devem contemplar a construção de uma infra-estrutura ética, que se baseie na consciência, por parte da organização, da necessidade de se estabelecer processos relacionados à promoção do imperativo ético, o que requer meios e pessoal especializado. Tudo isto com o intuito não só de consolidar competências, mas de promover uma visão de sustentabilidade de valores, num ambiente em que a rotatividade de pessoal e a alteração das condições do meio externo afetam de forma real o código de costumes, ritos e valores compartilhados na organização. A necessidade de complementar o espectro de instrumentos com um ambiente regulatório adequado não deve ser negligenciada (HART, 2006).

No entanto, não se deve esquecer que o objetivo desta instância é ter os meios para lidar com a má conduta severamente e, em determinados momentos, poder retirar da organização os membros que demonstram, por meio de práticas de má conduta contínuas, com os consequentes efeitos negativos para a organização, sua rejeição e desacordo com a chave de valores e princípios compartilhados.

A infraestrutura ética, os ajustes na política de gestão de pessoas e o estabelecimento de um ambiente regulatório razoável são os elementos que permitem à organização consolidar a base de instrumentos de gestão voltados para o fortalecimento da ética como referência para a tomada de decisões, gerando aceitação para comportamentos consistentes com valores e princípios, e rejeição às más práticas. O ambiente normativo, claramente distinto da instância ética, constitui um instrumento complementar para gerir determinadas situações inadequadas, na medida em que envolvem indivíduos que não assimilam a perspectiva de um comportamento baseado em convicções e, portanto, requerem, de uma intervenção drástica para reduzir efeitos negativos que podem ser gerados pela deterioração do clima organizacional (TEIXEIRA et al, 2018).

## **2. DESENVOLVIMENTO**

### **2.1. Os componentes da gestão de pessoas**

Nos últimos anos consolidou-se uma tendência, que considera a utilização do termo “Recursos Humanos” como uma referência reducionista ao papel das pessoas nas organizações, e que procura estabelecer a necessidade de “capitalizar” ou ativá-los (no sentido de transformá-los em um ativo). Embora os autores que utilizam este referencial possam estar conceitualmente distantes dessa ideia, é necessário repensar o papel das pessoas nas organizações, a partir do uso de termos adequados relacionados às áreas de gestão que se aplicam ao seu desempenho e motivação (JONAS, 2016).

Neste contexto, o termo “Gestão de Pessoas” é utilizado como uma expressão semântica mais adequada para se referir a esta área da gestão em todos os tipos de organizações. O conceito de gestão de pessoas engloba diversos critérios relacionados com as variáveis básicas da gestão de pessoas, aquelas que tradicionalmente se situam no campo da gestão de recursos humanos e que iremos identificar como variáveis da gestão de pessoas, gestão do fator humano e gestão do comportamento. Cada um desses componentes envolve uma área de gestão do fator-chave da organização: as pessoas (HART, 2016).

A seguir, delimitaremos o escopo de cada componente (ALMEIDA, 2017):

**Gestão de pessoas:** Refere-se às variáveis administrativas relacionadas aos manuais de funções, atribuição de tarefas, responsabilidades e autoridade, manuais de cargos, administração salarial, administração dos fatores higiênicos do trabalho e outros semelhantes.

**Gestão do fator humano:** É a área de clima organizacional, gestão de talentos dentro da organização, satisfação no trabalho, gestão de fatores anti-higiênicos e outros elementos relacionados.

**Gerenciamento de comportamento:** Relaciona-se especificamente com a promoção e acompanhamento de comportamentos do ponto de vista ético ou com a observação dos mesmos do ponto de vista normativo. Em geral, trata-se de estabelecer um determinado tipo de padrões de comportamentos, considerando as diferenças e diferentes potenciais de resultados obtidos a partir de ambas as perspectivas.

Nas páginas seguintes desenvolveremos as implicações de incorporar eficazmente o imperativo ético em cada um destes componentes, de forma a consolidar um programa de "integridade empresarial" capaz de gerar um impacto efetivo no campo da cultura da organização. Desta forma, será garantida a persistência de determinados valores e princípios no longo prazo, independentemente da presença de determinadas pessoas ou da vontade da gestão.

## **2.2. Modificações dos componentes com uma visão ética**

Para consolidar o processo de promoção da ética, a organização deve intervir em cada componente da área de gestão de pessoas e implementar políticas, procedimentos e instrumentos que permitam garantir a integração do novo paradigma no conjunto de critérios habitualmente utilizados na gestão organizacional. Para tanto, devem ser desenvolvidas ações específicas, as quais descrevemos em detalhes a seguir.

### **2.2.1 O âmbito da gestão pessoal**

Esta variável, central na construção de um ambiente promotor da ética, permite à organização enriquecer com a incorporação e retenção de pessoas comprovadas, como elemento gerador de condições para a concretização dos objetivos organizacionais (ALMEIDA, 2017).

Nessa perspectiva, a gestão pessoal deve-se atuar sobre os seguintes elementos: Processos de recrutamento e seleção; Políticas de admissão de pessoal; Instrumentos e políticas de avaliação de desempenho e Políticas de treinamento (BHABHA, 2016).

As intervenções a serem consideradas nesta área são detalhadas abaixo.

Nos processos de recrutamento e seleção, deve ser considerada a tendência ética das pessoas. Embora não seja possível estabelecer como é cada indivíduo do ponto de vista moral, é possível apreciar suas tendências e predisposições, as mesmas que nos permitem perceber se a pessoa se conforma ou não à matriz ética que a organização promove como um referência de conduta e tomada de decisão. Os processos subjetivos de seleção de pares habitualmente aplicados devem evoluir para mecanismos objetivos de busca e identificação de tendências, predisposição a valores e presença de competências humanas, como fatores centrais na seleção de novos quadros (ALMEIDA, 2017).

As políticas de admissão de novos empregados devem ir além de uma simples introdução, de forma que quem acaba de ingressar na organização, além de ler o Código de Ética, receba uma formação introdutória adequada ao desenvolvimento de competências morais. Também devem ser criadas as condições para que o indivíduo tenha contato com o ambiente da organização e possa perceber em primeira mão o clima e os valores compartilhados. Para isso, programas de parceria de indução, grupos de assimilação ou programas de troca de experiências podem ser aplicados (ALBUQUERQUE, 2016).

As políticas e instrumentos de avaliação de desempenho devem evoluir em duas direções. Por um lado, devem incorporar instrumentos e mecanismos que garantam a equidade na avaliação de desempenho, o que implica eliminar os riscos inerentes a uma avaliação vertical, bem como o viés da avaliação exclusiva dos resultados alcançados: Mecanismos que permitem estabelecer a partir de

diferentes perspectivas como os clientes internos pensam sobre o trabalho executado, ao qual se deve somar um programa de melhoria contínua e desenvolvimento de competências profissionais. Por outro lado, deve-se buscar ativamente que o comportamento se transforme em referência central de atuação e possibilidade de acesso a promoções, permanência e outras condições de trabalho. Para tanto, deve haver bancos de dados que registrem as ações dos integrantes da organização, mantendo o estrito respeito aos direitos das pessoas (BHABHA, 2016).

As políticas de formação devem ser abrangentes e centradas no desenvolvimento de competências, tanto profissionais como humanas, de forma a melhorar a qualidade das pessoas e permitir um melhor desempenho nas duas vertentes. Nesta área atuam programas de formação contínua em competências morais, que têm por objetivo dotar o indivíduo de instrumentos que lhe permitam superar-se como pessoa, a partir da própria experiência, e desenvolver suas capacidades de raciocínio moral, para serem aplicados nos processos de tomada de decisão. A gestão de variáveis relacionadas com o pessoal introduz um âmbito de desenvolvimento do ambiente organizacional em que a pessoa é um objetivo central das políticas de gestão. Procura gerar as condições para a sustentabilidade dos valores morais da organização a partir da sua promoção, partindo da introdução da equidade e do desenvolvimento das competências humanas, como fatores-chave na gestão de recursos humanos (JONAS, 2016).

### **2.2.2 O âmbito do fator humano**

Quando nos referimos ao fator humano, estamos nos concentrando naquele conjunto de variáveis que, embora passíveis de gestão, não são previsíveis em termos de resultados, pois apresentam componentes que vão além da satisfação no trabalho. A ideia é conseguir consolidar como preocupação da gestão, a necessidade de os membros da organização se sentirem felizes com a atividade que desenvolvem (HART, 2016).

Nessa área, elementos como: gestão do clima organizacional; promoção de valores e princípios e a geração de condições para uma vida feliz na organização devem ser considerados. Aqui tratamos dos novos papéis da organização no que diz respeito aos seus membros, e a preocupação com a satisfação do pessoal para além do trabalho (JONAS, 2016).

Em primeiro lugar, a organização precisa criar condições para que as pessoas se sintam felizes trabalhando. Isso implica que o impacto do seu trabalho seja percebido como uma contribuição real para o bem comum, ou seja, que se estenda para além do âmbito da organização, o que irá melhorar a percepção da relevância do trabalho do indivíduo para a comunidade (HART, 2016).

Nessa perspectiva, devem ser criadas condições para trabalhar de acordo com as seguintes diretrizes. Deve-se buscar fortalecer um clima organizacional baseado em valores compartilhados na organização, dos quais derivam princípios morais claros que são tomados como referência para as relações de trabalho. Tudo isto permitirá configurar o efeito da confiança –com todos os benefícios que esta traz à organização e aos seus membros– estabelecida em termos de melhores condições de trabalho, ambiente propício à melhoria contínua, alinhamento com os objetivos institucionais, redução do controle de custos e encargos de coordenação. Tudo isso constituirá um ambiente favorável, no qual as pessoas vão querer trabalhar (JONAS, 2016).

A promoção de valores e princípios far-se-á numa abordagem orientada para a sua consolidação na cultura da organização, o que significa consolidar estes referenciais como elemento central da gestão. Por fim, constatamos que a preocupação com uma vida feliz dentro da organização certamente não está relacionada ao relaxamento de demandas ou objetivos. Pelo contrário, trata-se de promover o alcance dos objetivos organizacionais, mas a partir da identificação efetiva dos trabalhadores com eles. Devem ser geradas condições para que a pessoa desenvolva um sentido de lealdade baseado em princípios e valores, que se traduza num sentimento de bem estar relacionado com o pertencimento

à organização e na possibilidade de contribuir, através deles, para o bem-estar da comunidade (HART, 2016).

Como se pode perceber, os elementos relacionados ao fator humano são fundamentais para o estabelecimento de um programa de ética eficaz, uma vez que o comportamento é promovido por convicção e não por obrigação, outro elemento que contribui para a felicidade das pessoas na medida em que são conhecidas como livres (MENEZES DE OLIVEIRA et al, 2017).

### **2.2.3 O âmbito da gestão de conduta**

As ações da organização voltadas para a promoção de valores devem ter um resultado prático no comportamento das pessoas. Conforme indicado anteriormente, há dois aspectos que devem ser trabalhados, privilegiando-se a perspectiva ética e não a normativa. Para tal, devemos construir uma infraestrutura ética, ou seja, um conjunto de meios especializados para trabalhar esta área de forma eficiente, complementada por todo o espectro de elementos já descritos em termos das ações que se espera realizar (SAVITZ; WEBER, 2016).

Quando nos referimos à infraestrutura ética, estamos falando de instrumentos como: o código de ética institucional; o comitê de ética; a unidade de promoção da ética institucional; o sistema de gestão da ética e os círculos de ética (RODRIGUES; BASTOS, 2017).

Vamos agora descrever a natureza de cada um desses instrumentos.

O código de ética é um poderoso instrumento de consolidação de valores na organização quando se afasta estruturalmente da visão normativa, que deve ser circunscrita ao campo dos regimes disciplinares. Este documento ganha relevância quando é construído a partir de valores compartilhados, baseados em princípios que são expressos pelos próprios funcionários como parte de um projeto comum com o qual estão comprometidos. Além disso, para se consolidar como referência para a tomada de decisões, o código de ética deve ser construído de forma participativa, na medida em que traça políticas que sejam úteis aos membros da organização para orientar seu comportamento e estabelecer o que é correto, na presença de parâmetros objetivos. Não se deve esquecer que o que é relevante são os processos que envolvem a construção e implementação efetiva do código de ética e os compromissos que este consolida e permite formalizar. Evite dar ao papel simples um valor que ele não possui (SAVITZ; WEBER, 2016).

O papel dos comitês de ética deve ser fortalecido como instância coadjuvante das atividades de promoção da ética. A tendência de se considerar um tribunal destinado a sancionar é errônea e muito difundida, uma vez que a ética deve centrar-se na esfera do "ser e deve ser", o que está longe de ser a simples sanção como meio de promoção de valores. A construção de convicções centra-se no desenvolvimento de competências morais, que se traduzem em princípios assumidos como compromisso pelas pessoas.

A comissão de ética desempenha um papel decisivo quando dirige as suas funções para a promoção da formação, coordenando as ações de promoção da ética, respondendo às questões ou dúvidas antes de agir; bem como a resolução de situações de conflito e controvérsia relacionadas com a sua aplicação, orientação sobre as decisões da administração e dos quadros em geral, e proteção das pessoas que desenvolvem comportamento genuíno contra retaliações e ações interessadas. A função sancionatória é acessória e deve ser considerada secundária. As deliberações da comissão de ética, embora exijam muita referência processual para a sua correta execução, devem ter o carácter de sanção moral que visa remorso e censura, enquanto a ação punitiva deve ser encaminhada às autoridades disciplinares através dos canais correspondentes. Os assuntos de faltas são tratados no comitê de forma a promover a discussão de assuntos que precisam ser fortalecidos dentro da organização, como parte de um processo de melhoria contínua. A sanção, do ponto de vista ético,

então, deve assumir sua verdadeira dimensão secundária, derivando a ação tipificadora e sancionadora às instâncias disciplinares(RODRIGUES; BASTOS, 2017).

A unidade institucional de promoção da ética é um órgão formal de gestão que assegura a efetiva implementação das políticas correspondentes e a manutenção dos processos relacionados com a consolidação de princípios e valores na organização. Essa instância é necessária para garantir a sustentabilidade e a inserção do sujeito como elemento de gestão. Dependendo do porte da organização, ela pode ser assumida como instância específica ou como função no âmbito da gestão responsável pela gestão do fator humano. Entre outras atribuições, assume a função de coordenar o funcionamento da comissão de ética; receber, processar e encaminhar reclamações às autoridades disciplinares; coordenar treinamentos especializados; e, em geral, promover que as políticas relacionadas à ética sejam efetivamente implementadas e operadas(SAVITZ; WEBER, 2016).

O sistema de gestão da ética envolve um conjunto de partes que se inter-relacionam em busca do objetivo central. Isso implica a interação das instâncias de administração de pessoal, gestão de pessoas, gestão do fator humano e o funcionamento da própria infraestrutura ética. O sistema de feedback visa construir ativamente a ética na organização, a partir de processos que envolvam todos os componentes da estrutura organizacional, como objeto de interação e fonte de consolidação de valores (RODRIGUES; BASTOS, 2017).

Círculos de ética são espaços formais onde os colaboradores, na informalidade de suas relações, encontram uma alternativa para discutir o cotidiano da organização. Lá, eles lidam com os problemas que impedem os membros da instituição de viverem eficazmente os princípios e valores que são promovidos. A identificação contínua das fragilidades e obstáculos desses espaços permite também identificar soluções que fortaleçam os meios para a efetiva implementação da ética como um imperativo de ação.

A necessidade de um regime disciplinar não deve ser esquecida, mas sua implementação deve considerar o seguinte: a) O regime disciplinar é uma área diferente da instância ética; não o substitui, é antes um complemento na gestão do comportamento; b) O regime disciplinar assenta na classificação clara das infrações; pode ser promovido desde a instância ética para se desenvolver de acordo com as más práticas que se deseja evitar; c) A estrutura punitiva, ou seja, a aplicação de sanções, deve ser vista como um fator coibidor. Requer também vontade política para sua aplicação, o que implica a disponibilização de recursos para o funcionamento dos controles; d) O regime disciplinar centra a sua ação no conjunto de membros da organização que não se dispõem a assumir uma postura comprometida com valores e princípios. Essas pessoas devem ser dissuadidas ou removidas da estrutura da organização para evitar o dano potencial que representam para a organização e para a sociedade e) Devem ser estabelecidos procedimentos que permitam a aplicação do devido processo quando a justiça administrativa é administrada e esta passa para as instâncias judiciais cíveis ou criminais. Embora se complementem, a instância ética e o regime disciplinar ou regulatório são tão diferentes quanto a água e o óleo. Eles podem coexistir, mas tentar mesclá-los gera sérios problemas no campo da gestão do comportamento. Por isso, deve-se manter uma clara consciência de que se tratam de áreas e abordagens distintas que convergem de maneira distinta no objeto da gestão do comportamento e que têm objetivos distintos em relação ao desenvolvimento moral das pessoas (SAVITZ; WEBER, 2016).

### **2.3. A integração dos componentes do sistema**

As relações centrais são construídas em torno do sistema de gestão da ética, que se forma a partir da interação das políticas e instrumentos localizados nas quatro áreas que o compõem. De forma complementar, opera o regime disciplinar que visa consolidar o comportamento sob uma ótica diferenciada. O resultado do funcionamento do sistema a partir da validade da infraestrutura ética, ou

seja, dos meios específicos para a gestão da ética, traduz-se na consolidação de princípios e valores, que constituem componentes fundamentais da cultura organizacional. O efeito final da conduta promovida traduz-se em boas práticas, que fazem parte da qualidade de todas as ações da organização e, desta forma, melhora o seu impacto na comunidade e aumenta o potencial de geração de resultados (STOREY, 2018).

Ambos os elementos justificam o funcionamento do sistema de gestão da ética e os ajustes que melhorem o seu desempenho, promovendo ativamente o reconhecimento dos princípios e valores partilhados na organização, como base para a construção da integridade institucional. Percebe-se então claramente que a gestão da ética tem potencial para a consolidação de resultados efetivos no âmbito de atuação da organização. Isso justifica plenamente sua incorporação como uma das variáveis de gestão mais importantes, ao lado do planejamento, da organização, da direção e do controle (TEIXEIRA et al, 2018).

### 3. CONCLUSÃO

O presente trabalho apresentou como um escopo estruturado de gestão o que era inicialmente um conjunto de pressupostos e intuições.

Podemos agora apontar as seguintes conclusões: 1) A alternativa de investir recursos, tempo e meios no campo da gestão da ética promete, com base no compromisso com os valores-chave, na consolidação dos efeitos positivos na comunidade organizacional e nos resultados são que complementam os benefícios para a organização. 2) A ética incorporada como elemento central da gestão, constitui o meio de consolidação da cidadania organizacional, como etapa prévia à construção de programas de responsabilidade social. 3) Decisões inspiradas em uma perspectiva ética incorporarão critérios que maximizarão os resultados da organização e sua aceitação na sociedade. 4) O impacto positivo em termos de redução de custos de controle e coordenação, além de um clima organizacional estimulante e de alto potencial, significa melhores condições de vida na organização. 5) A aceitação desta abordagem pelos membros da organização é fundamental, uma vez que gera uma real participação nos processos, ao mesmo tempo que permite uma visão equitativa da relação entre a organização e os seus componentes.

Tudo isso leva a um desempenho superior, ao reafirmar o sentimento de pertencimento a partir do aumento da satisfação das pessoas no trabalho. Considerar a ética como questão de gestão implica assumir a responsabilidade pela construção de um futuro melhor para as pessoas que fazem parte da organização, para a própria organização e para a sociedade em geral.

### 4. REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2016. p. 35- 50.
- ALMEIDA, F. Os desafios da Sustentabilidade. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.
- BHABHA, H. K. O local da cultura. Belo. Horizonte: UFMG, 2016.
- HART, S. L. O Capitalismo na encruzilhada: As inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Bookman, 2016.
- JONAS, H. O Princípio Responsabilidade: Ensaio de uma Ética para a Civilização Tecnológica. Rio de Janeiro: Contraponto, ed. PUC-Rio, 2016.
- MENEZES DE OLIVEIRA, et al. Gestão de pessoas e sustentabilidade: construindo caminhos por meio das práticas de capacitação Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, vol. 10, agosto, 2017, p. 108-126.



Simpósio de Engenharia de Produção  
Universidade Federal de Catalão  
24 a 26 de agosto de 2021, Catalão, Goiás, Brasil

- RODRIGUES, A. C. A; BASTOS, A. V. B.; Compromisso social e ética. In: Bendassolli P.F.; Borges-Andrade, J.B. (Org.). Dicionário de Psicologia do Trabalho e das Organizações. 1 ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2017, p. 209-215.
- SAVITZ, A. W.; WEBER, K. A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra – Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.
- STOREY, J. What is strategic HRM? In STOREY, J. (Ed.). Human resource management: a critical text. London: Thomson Learning, 2018. p. 59– 78.
- TEIXEIRA, G. M. et al. Gestão Estratégica de Pessoas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018.

## **5. DIREITOS AUTORAIS**

Os autores são os únicos responsáveis pelo conteúdo do material impresso incluído no seu trabalho.